

ارتباطات و الگوهای ارتباطی در سازمان

فریدون وردی نژاد

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

چکیده :

این مقاله تلاش دارد تا با شناسایی موانع ساختاری و میان فردی ارتباطات سازمانی، راههای غلبه بر این موانع را مورد مطالعه قرار دهد و شیوه های ارتباطی مؤثر در سازمان را پیشنهاد نماید. توضیح آنکه، انسان ها از بدو تولد می دانند که چگونه باید با محیط و واقعیت های پیرامون تعامل و ارتباط داشته باشند و از موقعیت هایی که تهدید کننده قدرت، ارزشها و خواسته های آنان است دوری نموده و فرصت های جدید را خلق نمایند. این تجربه به انسان ها می آموزد که در ارتباطات خود تا چه حد تهاجمی و تا چه اندازه تدافعی رفتار نمایند. اما اینک که سازمان ها به شدت اجتماعی شده اند و جوامع متشکل از بنگاه ها و سازمان ها شده اند، موانع ساختاری و میان فردی فراوانی ارتباطات سازمانی و ارسال مؤثر پیام را تهدید می کنند.

کلید واژه ها: ارتباطات، الگوهای ارتباطی، موانع ارتباطی، رسانه، ارتباطات فرهنگی، فضای شخصی

مقدمه

در دنیای متحول امروز فرستنده پیام در پی آن است که ادراک مشترکی از یک پیام برای هرگیرنده پیامی به دست آورد. بنابراین هدف ارتباطات، دستیابی به اقدام هماهنگ بین پیام دهنده و گیرنده پیام می باشد. این بدین معناست که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته و توسط دیگران برداشت می شود. یعنی در واقع ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام ها را به دیگران تفهیم می کند. براین اساس، ارتباطات را انتقال مفاهیم و یا انتقال نشانه ها و نیز انتقال و یا تبادل پیامها می دانند (فرهنگی، ۱۳۷۳: ۶). منظور از ایجاد ارتباطات می تواند انجام اقدام های هماهنگ، مشارکت در اطلاعات و بیان احساسات و عواطف باشد. ارتباطات از عناصر اولیه مدیریت است. مدیران باید در سطوح مختلف با اشخاص، خواه زبردست، خواه بالا دست و یا همتراز خود ارتباط برقرار کنند. نحوه ارتباط مدیریت با کسانی که برای او کار می کنند، ممکن است مهمترین ضرورت باشد.

برخی از تعاریف ارتباطات را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱- ارتباطات بیانگر فراگرد ایجاد معنی است (دین، بانلود، ۱۹۶۲).

در این میان دو نکته نهفته است :

الف- ایجاد

ب- معنی

۲- ارتباطات فراگرد تفهیم و تفاهم و تشریک مساعی است (نلسون و پیرسون، ۱۹۸۳: ۵).

دراین تعریف سه نکته نهفته است :

الف- ارتباطات یک فراگرد است.

ب- ارتباطات تفهیم معناست.

ج- ارتباطات تشریک معناست.

۳- ارتباطات به گونه ای وسیع و گسترده تجارب مشترک تعریف شده است (فرهنگی، ۱۳۷۳).

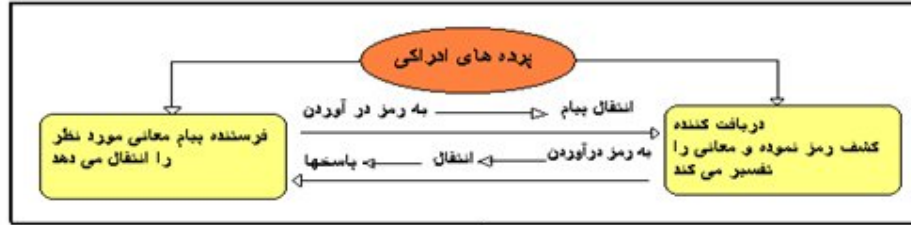
ارتباطات از واژه لاتین کومیون برآمده که به معنای مشترک (عموم) است.

به طور کلی می توان چنین گفت که ارتباطات در بسیاری از فعالیت های سازمان وجود دارد و مهمترینکه ارتباط،

فرایندی است که فعالیت های فردی و گروهی و مراوده ها برای افزایش اثربخشی از طریق آن هماهنگ می شود.

فرایند ارتباطات

ارتباطات به عنوان یک فرایند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علائم و نشانه ها ارسال و یا دریافت می شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیرکلامی، نگرش ها و حالات می باشد. به عبارت ساده چنین گفته می شود که ارتباطات دربردارنده این است که "کی چه می گوید؟ به چه طریقی می گوید؟ برای چه کسی و با چه درجه ای از تأثیر پیام می فرستد" (ا.ج. لاسول، ۱۹۴۸: ۵۱-۳۷). مدل ساده شده ای از فرایند ارتباطات در شکل آمده است.



به هر حال باید گفته شود که افراد اطلاعات ارسالی و دریافتی و اطلاعات رک و بی پرده (صریح) کمی را تبادل می کنند. این به دلیل آن پرده ادراکی ما می باشد. ارتباطات بین شخصی (افراد) متضمن فرایندی است که حداقل با چهار فاکتور تبیین می شود:

الف- احساس در مورد خود.
ب- احساس در مورد دیگری.
ج- احساسات در مورد محتوای آن چیزی که باید مورد بحث قرار گیرد.
د- احساسات در مورد موضوعی که مورد توجه قرار می گیرد.

این چهار عامل نیز به عنوان پرده های ادراکی به شکل زیر می تواند ترسیم گردد:



پرده های ادراکی نه تنها تحت تأثیر متغیرهای موقعیتی و آنی است، بلکه همچنین تحت تأثیر فرهنگ فردی، سیستم شخصی (ادراک از خویشتن، عوامل شخصیتی، حالات، قدر و منزلت) و ساخت (بافت) سازمانی نیز می باشد. به عنوان مثال مدیری که نسبت به خود احساس عدم امنیت می کند و یا نسبت به دریافت کننده پیام نگرش منفی دارد، پیامی کاملاً متمایز از آن مدیری که اعتماد به نفس داشته و نسبت به گیرنده پیام اعتماد دارد، می فرستد. مدیران و کارکنان می توانند اثربخشی و هدفمندی خود را با انعکاس هوشیارانه پرده های ادراکی خود و با بهره گیری از فرایندی که در مدل اول آمده است بهبود بخشند. اعضای سازمانی چهار عامل زیر را می توانند به عنوان چک لیست عملی مورد استفاده قرار دهند:

چهار چوب ذهنی من چیست؟

درباره (گیرنده یا فرستنده) اطلاعات چگونه فکری کنم (چه احساسی دارم)؟ تعصب ها و موضعگیری های من نسبت به او چیست؟

من درباره محتوای خاص پیام چه فکری کنم (چه احساسی دارم)؟ تعصب ها و موضعگیری های من در این مورد چیست؟

در باره موضوع پیام چه فکر می کنم؟

توجه به این نکته ضروری است که انتخاب رسانه ای که توسط آن پیام ها را دریافت یا ارسال می کنیم بر میزان و چگونگی ارتباطات تأثیر می گذارد.

رسانه های ارتباطی و میزان غنای آنها

جدول زیر رسانه های مختلفی را که از طریق آنها ما ایجاد ارتباط می کنیم به صورت مقایسه ای نشان می دهد.

جدول شماره ۱: آنچه رسانه های مختلف ایجاد ارتباط می کنند.

طرفیت داده ای	غناى اطلاعاتی	رسانه های ارتباطی
پائین ترین	بالاترین	مذاکره چهره به چهره
کم	بالا	تلفن
متوسط	متوسط	پست الکترونیکی
متوسط	متوسط	نامه فردی
متوسط	متوسط	یادداشت ها و خاطرات شخصی
زیاد	کم	گزارشات مکتوب رسمی
زیاد	کم	بولتن
بالاترین	پائین ترین	گزارش رسمی رمزدار

New Source: Based on R.L. Daft - R. H. Len gal. Information Richness. A Approach to managerial Behavior- Organizational Design 1984

رسانه ها در صورتیکه دارای اثربخشی (ارسال پیام هدفمند) و کارایی (صرفه جویی در هزینه های انتقال) مورد نظرباشند، موفق ارزیابی می شوند. این رسانه ها از زیادترین (بالاترین) بعد غناى اطلاعات و کمترین ظرفیت (تبادلات چهره به چهره) تا پائین ترین سطح از غناى اطلاعات و زیادترین ظرفیت داده (مثل گزارش رسمی رمزدار) روی یک طیف قرار می گیرند.

انتخاب رسانه مناسب تا حد زیادی بر ادراک گیرنده و پذیرش پیام تأثیر می گذارد. به عنوان مثال از آنجا که پیام ها معانی پیچیده و تحریک آمیز را به همراه معانی مبهم و ناپیدا (ناآشکار) با خود دارند، ارسال یک فاکس (نمایر) و یا پست الکترونیکی وسیله مناسبی جهت اطلاع فرد از مرگ یکی از اعضاء خانواده اش نیست. هدف اساسی ارتباطات این است که اولاً پیام مشخص (مورد نظر) توسط گیرنده پیام درک و مورد قبول واقع شود و سپس اقدام (عمل) لازم همانطور که انتظارش می رود انجام پذیرد. همینطور بایستی اختلالات - یعنی آن چیزی که در درک و پذیرش پیام دخالت می کند - شناسایی و اثر آن کاهش یابد. سؤالات مشخصی وجود دارد که مدیران و کارکنان قبل از ارسال پیام به داخل و یا بیرون سازمان می توانند از خود بپرسند، آنها به قرار زیر می باشند:

- 1- ماهیت اطلاعات چیست؟ پیامی که بایستی ارسال شود چیست؟
 - 2- مناسبترین رسانه برای ارسال این پیام چیست؟
 - 3- اگر پیام از طریق رسانه غیر مناسبی ارسال شود، چه نتایجی به بار می آورد؟
- انتخاب رسانه مناسب (صحیح) اولین گام در ایجاد ارتباط مؤثر بین فردی، بین گروهی و بین سازمانی است.

موانع ارتباطات مؤثر بین فردی

موانع ارتباطات بین فردی ریشه در پرده (ساختار) ادراکی فرستنده و گیرنده پیام (اطلاعات) دارد. منظور از اطلاعات، بدنه زبان و نشانه ها و نیز کلمات و واژه هاست. یکی از راه های معمول شناخت و درک موانع بر سر راه ارسال و دریافت مؤثر پیام، مجموعه علائم مشخصه ای است که روی پیوستار شکل زیر تحت عنوان نزاع یا تفاهم آمده است.



شکل شماره ۱: علائم شناخت و درک موانع

پیوستار نزاع - تفاهم و رفتارهای تأییدی

به نظر می رسد که آدمی از بدو تولد می داند که چگونه باید تفاهم مؤثر داشته باشد و یا از موقعیت هایی که تهدید کننده مکان، زمان، نیازها و ارزشهای اوست، بگریزد. رفتارهای تهاجمی (نزاع و جدال) و تدافعی (احساس) به صورت طبیعی بروز می کند و مبنای غالب ارتباطات بین فردی است. هم رفتارهای ارتباطی تهاجمی و هم تدافعی (فروتنی) بر پایه فقدان احترام برای خود و دیگران استوار است. به علاوه اینکه نتیجه رفتارهای تهاجمی یا تدافعی و ارتباطات اینگونه، غالباً غیر کارآمد و تخریبی هستند.

موانع ارتباطات مؤثر سازمانی

درحالیکه موانع بسیار عظیمی بر سر راه ارتباطات مؤثر فردی در سازمان وجود دارد، گاهی ساختار و دیوانسالاری سازمانی هم برسرراه ارسال و دریافت مؤثر پیام به عنوان یک مانع عمل می نماید. تعدادی از موانعی که در روابط بین شخصی در سازمان اختلال وارد می کنند به شرح زیر می باشد، این موانع می تواند به عنوان معیار سنجش مهمی برای تشخیص ارتباطات فرد و دیگران در سازمان عمل نماید:

۱- قضاوت کردن

قضاوت کردن می تواند به عنوان یک مانع ارتباطی محسوب شود، به عنوان مثال هنگامی که یک مدیر می گوید: **من نمی توانم شما را باور کنم**، قضاوتی رخ می دهد و این داوری می تواند در سازمان نقش غیر سازنده ایفاء نماید.

۲- شیوه های نامناسب برای ارائه راه حل ها

در زمانی که راه حلی درخواست نشده و فقط زبان تهدید و پست و مقام سخن می گوید یکی دیگر از موانع ارتباطات بین فردی بروز می نماید. به عنوان مثال دستور دادن به فرد برای انجام کاری، یا تهدید فرد به انجام کار، روش های مشخصی از ارائه راه حل هاست. موعظه کردن نیز روشی از ارائه راه حل زیر عنوان مساعدت کردن و کمک رساندن می باشد.

۳- مقابله با منافع و علایق دیگران

مقابله با منافع و علایق دیگران نیز می تواند ارتباطات بین فردی را سد نماید. مقابله و اجتناب شامل سرگرم شدن در مصاحبت های غیرضروری، استفاده از مذاکرات غیرمنطقی و این که علایق انگیزشی افراد را نادیده بگیریم نیز از جمله حرکت های فردی و جزء موانع ارتباطی در سازمان است.

با توجه به مشکلات و موانع پیش گفته، یکی از وظایف مدیران در سازمان ایجاد شرایط ارتباطی موثر و مفید در سطح سازمان است.

ایجاد شبکه های ارتباطی موثر در سطح سازمان

مدیران و گروه های کاری باید بدانند که چگونه افراد را سازماندهی کنند تا ارتباطات مؤثری در واحدهای کاری، گروهی و تیمی داشته باشند. پاسخ به این سؤال که چگونه افراد را به بهترین روش سازماندهی کنیم، تا اطلاعات را با یکدیگر تبادل نمایند و موجب انجام کارها و حل مشکلات شوند، بستگی به مقدار متغیرها، ماهیت کار، منابع موجود و تجربه مورد نیاز دارد.

جدول زیر پنج وضعیت شبکه ارتباطی را جهت سازماندهی و تسهیل ارتباطات به صورت مقایسه ای نشان می دهد.

	جرخه ای	۲	زنجیره ای	دایره ای	همه کاناله
ویژگیهای نمادین اطلاعات					
سرعت	تند، سریع	کند	کند	کند	تند - کند
دقت	خوب	نسبتاً خوب، مناسب	نسبتاً خوب	ضعیف	خوب
اشباع	کم	کم	متوسط	زیاد	زیاد
بازگویی اعضا	کم	کم	کم	زیاد	زیاد
ظهور رهبری	بلند	بلند	بلند	خیر	خیر
تمرکز	بلند	بلند	متوسط	خیر	خیر

شکل ۲: انواع ارتباطات و ویژگیهای تبادل اطلاعات

in task-oriented Source : Based on A. Bavelas " Communication Patterns
۷۳۰-۷۳۵;groups "Journal of Acoustical society of America, 22, 1950

به هرحال، یک یا دو تا از این وضعیت‌ها برای تبادل اطلاعات مورد نیاز در هر گروه کفایت می‌کند. این وضعیت‌ها به گروه‌ها کمک می‌کند تا گلوگاه‌ها (تنگناها)، موانع و فرصت‌ها را جهت تسهیل در ارتباطات مورد شناسایی قرار دهند. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، شبکه تمام کانال‌ها، درگیری مشارکت‌آمیز را افزایش داده و جریان اطلاعات چند بعدی (وظیفه‌ای) بیشتر از سایر مدل‌ها در آن وجود دارد. به هرحال، سرعت تبادل اطلاعات وجود دارد. رهبری و تمرکز که میزانی از مسؤلیت انفرادی فرد در تصمیم‌گیری است، در اینجا عامل‌های مهمی به حساب نمی‌آیند.

همچنین باید یادآور شد که اقناع و اشیاء - جایی که اطلاعات برابر و مساوی به همه اعضا می‌رسد - نیز زیاد خواهد بود.

شیوه‌های ارتباطی بین فرهنگی

ارتباطات بین فرهنگی زمانی پدید می‌آید که فردی از یک فرهنگ خاص برای فردی با فرهنگ دیگر، پیامی ارسال می‌نماید. عدم ارتباطات بین فرهنگی زمانی پیش می‌آید که فردی که از فرهنگ دوم می‌باشد، منظور ارسال‌کننده پیام را دریافت نکند. هرچقدر تفاوت بین فرهنگ‌های ارسال‌کننده پیام و گیرنده پیام بیشتر باشد، احتمال عدم ارتباطات بین فرهنگی بیشتر می‌شود.

برای ایجاد ارتباط مؤثر با وجود تمایزات فرهنگی، افراد و گروه‌ها باید در ابتدا ادراک لازم از فرهنگ خویش داشته باشند و سپس از مفروضات اساسی و تمایزات فرهنگ دیگری شناخت داشته باشند.

پاسخگویی به سؤالات زیر می‌تواند ما را در ایجاد ارتباطات مؤثرتر در محیط‌های چند فرهنگی، یاری رساند.

- ۱- چه چیزهایی بایستی درباره آداب و رسوم تجاری (بازرگانی) و اجتماعی کشورها بدانیم؟
- ۲- چه مهارت‌هایی نیاز داریم تا بتوانیم به عنوان یک مذاکره‌کننده در سایر کشورها مؤثر باشیم؟
- ۳- چه نوع تبعیضات (غرض‌ورزی‌ها) و کلیشه‌نگری‌هایی بایستی درباره مردم سایر کشورها داشته باشیم؟
- ۴- چگونه این موارد بر تعاملات ما اثر می‌گذارد؟ (ادوارد هال، ۱۹۷۶)

اینکه فرهنگ‌ها چه چیزی دارند، ادواردهال آن را یک " زبان صامت " می‌نامد.

این زبان شامل زبان زمان، فضا (فاصله)، اشیاء و قراردادهاست. زبان زمان به حال، گذشته و آینده مربوط است. فرهنگ‌های گذشته، سیاست‌ها، تغییرات و نوآوری‌ها را برحسب میزان تطبیق آنها با آداب و رسوم و سنت‌ها ارزیابی می‌کنند. چین و خاورمیانه مثال‌هایی از فرهنگ‌های گذشته‌مدارند. فرهنگ آمریکایی آینده‌محور است. البته تمام افرادی که در این فرهنگ‌ها زندگی می‌کنند دارای ویژگی‌های مشابه نیستند. یادآوری می‌شود که در اینجا ما درباره زمینه فرهنگ صحبت می‌کنیم. به نظر هال، بافت فرهنگی سازمان، فکر و ذهن را هدایت می‌کند و آن نیز تأثیری عمیق روی طریقه‌هایی که افراد به اشیاء می‌نگرند، رفتارسیاسی می‌کنند، تصمیم‌گیری می‌نمایند، تمایلات خود را شکل می‌دهند و نحوه فکر کردنشان، می‌گذارد.

مردمی که دارای دیدگاه‌های زمانی گذشته‌مدارند، نیازمند دانشی از باورهای تاریخی و ارزش‌ها و اینکه چگونه احترام مناسب را برای این باورها و ارزش‌ها قائل باشند، هستند.

معنا و مفهوم و استفاده از فضا (فاصله) موضوع همجواری است. همجواری، مطابق طبیعت فاصله قراردادی و ویژه‌ای است که افراد به صورت طبیعی نگه می‌دارند. ارزش فرهنگ‌ها و رفتار (تلقی‌های) عمومی و خصوصی نسبت به فضا متفاوت است. به طور مثال مردمان آمریکای لاتین و خاورمیانه در تقسیم‌بندی فضاهای عمومی هرچه کوچکتر بودن فضا را روا و جایز می‌دانند؛ و هر دو با آشناها و غریبه‌ها فاصله نزدیک را رعایت می‌کنند، درحالی‌که آمریکایی‌ها که به فاصله خصوصی ارزش می‌دهند، فاصله‌های بزرگتر (بیشتر) را درجداسازی‌ها رعایت می‌کنند.

گاهی زبان خاموش اشیاء نیز می‌تواند فریاد بزنند. نماد‌های شغلی مثل کارت‌های بازرگانی، نحوه لباس پوشیدن فرد، ساعت او و کفش‌هایش، بسیار مهم هستند و می‌توانند علامت اعتبار فرد در انجام تجارت در کشورهای مثل ژاپن، چین و دیگر کشورهای آسیایی باشند. درحالی‌که در ایالت متحده آمریکا، اگرچه اشیاء از درجه اهمیت بالایی برخوردارند، اما غیررسمی بودن معمولاً شکل عمومی و غالب است.

زبان خاموش قراردادهای نیز در ارتباطات تجاری مهم می‌باشد. در کشور آمریکا قراردادهای مکتوب آخرین توافقات بوده که دارای اعتبار طولانی مدت است. برعکس، به عنوان مثال در چین یک قرارداد ممکن است در شروع مذاکرات و خیلی راحت نوشته شود ولی انتظار می‌رود این قرارداد تغییر یابد و اصلاح شود. درک (شناخت) یا آگاهی ارزش‌های فرهنگی مستتر در کشوری و بافت‌های ناگفته " اولین گام " در انجام تجارت در سطح جهانی در محیط‌های چند فرهنگی است.

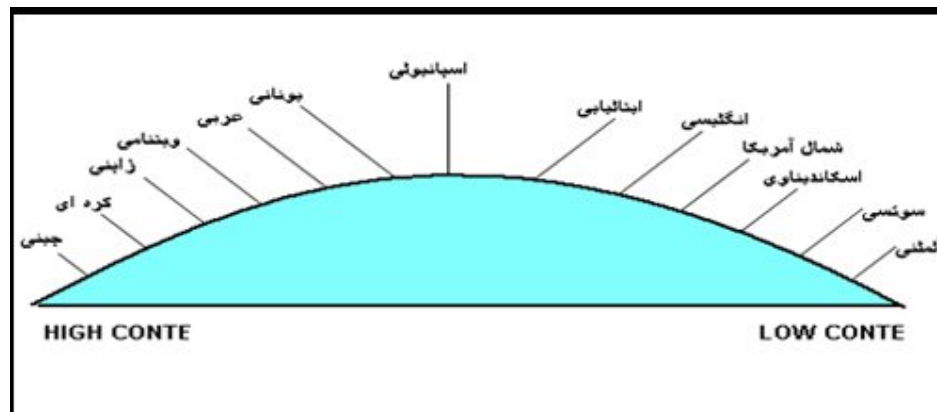
ارتباطات فرهنگی دریافت‌های فرهنگی قوی - ضعیف

ادواردهال همچنین بین فرهنگ‌های با بافت قوی و ضعیف تمایز قائل است. بافت یا زمینه در اینجا به معنای این است که چگونه ارتباطات و مذاکرات براساس بافت فرهنگی متمایز می‌باشد. فرهنگ‌های با بافت قوی شامل فرهنگ کشورهای چین، ژاپن، کره، ویتنام، کشورهای عربی، یونان و اسپانیا می‌باشد. فرهنگ‌های با بافت ضعیف شامل کشورهای ایزبیل؛ آلمان، سوئد، اسکانداوی، کشورهای آمریکای شمالی، انگلیس و ایتالیا می‌باشد. شکل زیر نشانگر تفاوت‌های بین فرهنگ‌های با بافت قوی و ضعیف می‌باشد. به عنوان مثال: فرهنگ‌های با بافت قوی قبل از انجام تجارت ایجاد اعتماد می‌کنند،

فرهنگ‌های با بافت قوی برای روابط شخصی و حسن تفاهم قبل از تجارت و بازرگانی ارزش قائل هستند،

فرهنگ‌های با بافت قوی اساس قراردادهای را بر اعتماد می‌گذارند، نه بر ویژگی‌ها و خصوصیات و قراردادهای مکتوب قانونی. در مذاکرات خیلی آرام و تشریفاتی حرکت می‌کنند.

خیلی ساده است که شاهد باشیم که چگونه این تمایزات موجب ایجاد تضاد و تعارض می شوند و چگونه درک آنها و احترام به آنها موجب تسهیل هماهنگی می شود.



شکل ۲: تفاوت فرهنگ های باافت قوی و ضعیف

فرهنگ های با بافت ضعیف :

فرهنگ های با بافت قوی :

اول اقدام به تجارت می کند. اول اعتماد اجتماعی ایجاد می کند. به تجارت و بازرگانی ارزش می دهد. به روابط شخصی و حسن تفاهم ارزش می دهد. از طریق قراردادهای قانونی، شخصی توافق کسب می کند. با اعتماد عمومی اعتماد کسب می کند. مذاکرات درحداکثر بر کارایی تاکید دارد. به آرامی و با تشریفات انجام می شود.

فرهنگ و فاصله زمان در ارتباطات

باید به این نکته توجه کرد که فرهنگ به صورت غیرمستقیم به ما می آموزد که چگونه با دیگران به روش های مختلف ارتباط برقرار کنیم. فرهنگ به ما می گوید که از آواها و صدای خویش، از حرکات و جنبش خود و حتی از طریق لباس پوشیدن خود پیام یا پیام هایی را به دیگران منتقل و با آنان ارتباط برقرار کنیم. هر فرهنگ به اعضای خود می آموزد که دنیا را چگونه و از چه زاویه ای ببیند و رفتارهای خود را چگونه شکل دهد. در چارچوب فرهنگ به تدریج تصورات ما از دنیای پیرامونمان شکل می گیرد. نشانه ها از این تصورات منبث شده و الگوی ارتباطی ما را پدید می آورند. نشانه های ما درمورد فاصله و زمان نیز به شدت تحت تأثیر فرهنگ بوده و نمی توانند از نفوذ فرهنگ به دور باشند. اگر شما وارد یک مکان عمومی شوید که در آنجا فقط یک مشتری می باشد، احتمال اینکه شما درست کنار او بنشینید، بسیار کم است، معمولاً شما جایی را انتخاب می کنید که با او فاصله نسبی داشته باشد، این فاصله را فرهنگ تعیین میکند. دریک جا فاصله کمتر و در جای دیگر زیادتر می شود. ادواردهال فرهنگ شناس آمریکایی که پژوهش های زیادی در رفتارهای بین فرهنگ ها داشته است، بر این باور است که هرچند آمریکاییان به فاصله بیشتر داشتن با دیگران علاقمندند، ولی عرب ها با نزدیکی بیشتری به این مقوله می نگرند. با توجه به پژوهش های انجام شده اطلاعات نسبتاً وسیعی نسبت به وقت، رنگ، فاصله و نکات بسیاری از فرهنگ های گوناگون در دست است که از نظر ارتباطات بین فرهنگی و در سطح جهانی حائز اهمیت است. حال به مطالعات مربوط به فضا و فاصله اصطلاح همجواری را داده و آن را فاصله بین دو یا چند نفر در ارتباطات اجتماعی برمی شمارد.

روابط انسان ها براساس فاصله به چهار دسته تقسیم می شود:

۱- صمیمانه یا دوستانه

فاصله صمیمانه یا دوستانه از فرهنگی که آقای هال مورد بررسی فرار داده است چیزی حدود ۱۸ اینچ یا کمتر است، یعنی چیزی کمتر از ۵۰ سانتی متر. این فاصله در مرحله دور آن ۶ تا ۱۸ اینچ یعنی بین ۱۵ تا ۵۰ سانتی متر و معمولاً در مورد مسائل خصوصی شکل می گیرد و ارتباط با جدایی که بیشتر به نجوا شباهت دارد، ادامه می یابد.

۲- فاصله شخصی

ادواردهال درمورد مقایسه فاصله شخصی، آنرا حدود ۴۵ سانتی متر تا یک متر و ۲۰ سانتی مترترین فرد دیگری برمی شمارد. هرانسان یا موجود زنده ای برای خود قلمرویی قائل است که به آن فاصله شخصی می گویند، او به سختی اجازه عبور دیگران در این فاصله را می دهد. موضوعاتی که در این ارتباط مطرح می شود کاملاً شخصی است. مرحله بسیار نزدیک آن بین ۴۵ سانتی متر تا ۷۵ سانتی متر و مرحله بسیار دور آن بین ۷۵ تا ۱۲۰ سانتی متر است.

۳. فاصله اجتماعی

فاصله اجتماعی بین ۱۲۰ تا ۳۶۰ سانتی متر است و آن را به عنوان فاصله روانشناختی مطرح کرده اند. فاصله نزدیک ۱۲۰ تا ۲۱۰ سانتی متر (مناسب برای گفتگوهای مربوط به کسب و کار در نشست های اجتماعی) و فاصله دور بین ۳۶۰ تا ۲۱۰ سانتی متر مناسب برای نشست های بازرگانی و کسب و کار در دفاتر اداری است.

۴. فاصله عمومی

این فاصله بیشترین فاصله ای است که انسان ها در روابط بین خود از آن استفاده می کنند و اندازه آن از ۳/۶ متر بیشتر است. این فاصله کاملاً به فرهنگ و عوامل حاکم بر آن بستگی دارد و از فرهنگی به فرهنگ دیگر تغییر می کند. در فرهنگ های غربی این فاصله به روشنی بیشتر از مشرق زمین خصوصاً خاورمیانه است. جدول زیر خلاصه ای از اینکه چگونه محتوای پیام و عوامل آوایی آن با توجه به فاصله میان طرفین ارتباطات دگرگون می شود و از حالتی به حالت دیگر تغییر می کند را شاهد هستیم.

محتوی و صوت با توجه به فاصله

محتوای پیام	ویژگیهای آوایی	شرح فاصله	فاصله
بسیار خصوصی و محرمانه	نحوای ملایم	صمیمانه، مرحله بسیار نزدیک	0-15 سانتی متر
محرمانه	نحوای قابل درک توسط دیگران	صمیمانه، مرحله دورتر	15-45 سانتی متر
موضوعات شخصی	صدای ملایم	شخصی، مرحله نزدیک	45-75 سانتی متر
موضوعات شخصی	صدای نسبتاً ملایم	شخصی، مرحله دورتر	75-120 سانتی متر
اطلاعات غیرشخصی	صدای رسا	اجتماعی، مرحله نزدیک	120-280 سانتی متر
اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران	صدای رسا با کمی بلندی	اجتماعی، مرحله دورتر	280-360 سانتی متر
اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران	صدای نسبتاً بلند برای شنیدن گروهی	عمومی، مرحله نزدیک	360-750 سانتی متر
خوش آمدگویی یا خداحافظی با دیگران در اماکن عمومی	بلندترین صدا	عمومی، مرحله دورتر	750 سانتی متر و بیشتر

منبع: دکتر علی اکبر فرهنگی/ میانی ارتباطات سازمانی/ ۱۳۷۳ به نقل از:

Diminution/ 1966 Edward, T, Itall. The silent language, 1959, The hidden

فضای شخصی

گفته می شود انسان ها در ارتباط با یکدیگر فضایی را به عنوان قلمرو خود متصورند که اگر آنان را از آن محروم کنند، به عکس العمل هایی دست می زنند. از دید آقای رابرت سامر فضا یا قلمروی شخصی عبارت است از منطقه مرزبندی شده که اندام یک شخص در آن قرار می گیرد و دیگران نمی توانند بدان دسترسی یابند. سامر در به کارگیری اصطلاح " فضای شخصی" خود بسیار دقیق است و بین آن با مفهوم (قلمرو ادواردهال) تمایز قابل است. مهمترین وجوه افتراق آن عبارتند از این که اولاً " فضای شخصی" قابل انتقال است و از جایی به جای دیگر با شخص مورد نظر حرکت می کند در حالی که قلمرو به طور نسبی ثابت است. دوم اینکه حیوان یا انسان معمولاً (قلمرو) خود را مرزبندی کرده و به گونه ای ملموس و محسوس آن را به دیگران تفهیم می کند، به عبارت دیگر خود را در قالب " قلمرو" مرزبندی شده ای قرار می دهد که کاملاً برای دیگران محسوس است. در مقابل مرزبندی " فضای شخصی" نامحسوس و ناملموس است و به گونه ای نامرئی بر روابط بین افراد حاکم می شود.

سوم آنکه " فضای شخصی" برای هرکس پیکر او را در مرکز خود دارد. در حالیکه قلمرو چنین نیست. یعنی چه پیکر شخص در میان باشد یا نباشد، قلمرو به قوت خود باقی است (فرهنگی، ۱۳۷۳).

زمان و ارتباطات در فرهنگ جامعه و سازمان

زمان در فرایند ارتباطی نیز مؤثر است. هرگاه در موضوع زمان در ارتباط با خود و دیگران صحبت کردیم به زمان و ارتباطات در علم ارتباطات پرداخته ایم. مفهوم این نکته که چه چیز " دیراست" و یا " زود است" از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است و در همه جا یکسان عمل نمی کند. افرادی که در جامعه صنعتی زندگی می کنند از نظر زمان در

مضيقه به سر می برند. آنان دائماً به وقت و زمان می اندیشند و مدام به ساعت های خود نگاه می کنند. درحالی که مردمان فرهنگ های سنتی (یا غیر صنعتی) کمتر زمان مورد توجه شان قرار می گیرد و ساعت برای آنها چندان مصرفی ندارد.

برای یک آمریکایی پنج سال، ممکن است زمان درازی باشد، درحالیکه برای یک آسیایی زمان دراز ممکن است بیش از صد سال باشد.

ژرژ گورویچ، جامعه شناس فرانسوی در مورد زمان و تأثیر آن بر روابط اجتماعی عقیده دارد که هرکشوری مفهوم خاص خود را از زمان دارد. اومی نویسد، ما باید در نظر داشته باشیم که مفهوم زمان درفرانسه با نروژ کاملاً متفاوت است و همین طور این تفاوت با برزیل قابل مشاهده است. با درنظر داشتن مفهوم زمان درفرهنگ های متفاوت روابط سیاسی، اقتصادی واجتماعی ما با دیگران و شهروندان کشورهای دیگر توسعه می یابد و به سوی اثربخشی گرایش پیدا می کند. حتی در فرهنگ خود ما در روابط با دیگران توجه به زمان بسیار اثربخش است و می تواند به روابط ما اعتبار بیشتری بدهد. بنابراین ما باید زمان را همواره در روابط خود با دیگران به عنوان عامل مهم ارتباطی درنظر بگیریم.

نتیجه گیری

صرف نظر از اینکه چه شکلی از مدیریت، نظم وترتیب سازمانی و یا چه گروه کاری برای انجام کار انتخاب می شود، به نظر می رسد که شبکه الکترونیکی یک حقیقت تکاملی در بیشتر سازمان هاست.

ارتباطات الکترونیکی شامل صرفه جویی در وقت و سرمایه، دسترسی آسان و سریع و از بین بردن فرآیند فیلترهای بوروکراتیک می شود.

ارتباطات الکترونیکی در سازمان ها موجب قطع روش های قدیمی و کهنه انجام تجارت شده است. برای رهبران و پیروان این نکته حائز اهمیت است که روی اهداف ارتباطات توجه و تمرکز نمایند؛ یعنی بر اقدامات هماهنگ شده ای که به اهداف و مأموریت های سازمانی نائل شود، توجه نمایند. دیدگاه های ذیل از سوی کسانی که در شرکت های امروزی مشارکت داشته اند، ارائه می شود :

- ۱- با شبکه جدال نداشته باشید. شبکه های اطلاعاتی همه جا هستند. اجتناب از سرعت های افزایش یافته در تبادلات اطلاعات موجب عکس العمل ها وتأخیرات بیش از حد می شود.
- ۲- جو و فضای اعتماد را ایجاد کنید. شبکه ها اطلاعات را در دسترس قرار می دهند و موجب اشتراک در منابع و در همه وظایف و کارکردها می شوند. اعتماد، عامل کلیدی برای انجام تجارت در داخل شرکت می شود.
- ۳- افراد را اداره کنید، نه کار را. با داشتن شبکه های اطلاعاتی، هم افزایی کمتری در محتوای کار مورد نیاز است و باید بیشتر به کلیت انجام کار و مشاغل توجه شود.
- ۴- ارتباطات مجازی را در سازمان گسترش دهید. افراد نیاز به تعاملات زیاد - نه چهره به چهره - در محیط های ارتباطی الکترونیکی دارند.
- ۵- تیم هایی ایجاد و از آنها پشتیبانی کنید. تیم ها بیشتر کار حقیقی درون مؤسسه را انجام می دهند، بنابراین تیم ها باید در کارهایشان آموزش داده شوند، تشویق شوند ومورد حمایت قرارگیرند.
- ۶- در نهایت کارهایی را انجام دهید، که رهبران انجام می دهند. کار در شرکت های نوین نیاز به رهبری در تمام سطوح دارد، رهبری را بیاموزید و در همه جا ترویج کنید!

منابع

منابع فارسی

سوسمان، لایل (۱۳۷۶). (تجربه ارتباطات در روابط انسانی. ترجمه حبیب ا. دعایی. مشهد: دانشگاه فردوسی. فرهنگ، علی اکبر (۱۳۷۳). (مبانی ارتباطات انسانی. تهران: موسسه تهران تایمز . گریفین، مورهد (۱۳۷۴). (رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی معمارزاده. تهران: مروارید

منابع انگلیسی

Hall, Edward (1979). Beyond Culture. Garden city: Anchor press.
Hall, Edward, T. (1959). The Silent Language.
Lengal, R.H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior Organizational Design. New York.
Miller, Katherine (1994). Organizational Communication. Wadsworth Press.
Smith, G. Alfred (1966). Communication & Culture. Winston.



پڙوېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی